ANTOLOGI ADMINISTRASI PUBLIK & PEMBANGUNAN

Festschrift untuk Sjamsiar Sjamsuddin

Sjamsiar Sjamsuddin
Festschrift

Editor: Fadillah Amin

ANTOLOGI ADMINISTRASI PUBLIK & PEMBANGUNAN

Festschrift untuk Sjamsiar Sjamsuddin

ANTOLOGI ADMINISTRASI PUBLIK & PEMBANGUNAN

Festschrift untuk Sjamsiar Sjamsuddin

Fadillah Amin

2016

ANTOLOGI ADMINISTRASI PUBLIK & PEMBANGUNAN
Festschrift untuk Sjamsiar Sjamsuddin

Cetakan Pertama, Maret 2016

Editor : Fadillah Amin
Perancang Sampul : Nurjati Widodo
Penata Letak : Tim UB Press
Pracetak dan Produksi : Tim UB Press

Penerbit:

Universitas Brawijaya Press (UB Press)
Lembaga Penerbitan & Percetakan Universitas Brawijaya
Gedung Inkubator Bisnis (INBIS) lantai 3
Jl. Veteran 10-11 Malang 65145
Jawa Timur - Indonesia
Telp. (0341) 554357
e-Mail: ubpress@ub.ac.id /ubpress@gmail.com

ISBN: 978-602-203-957-0

x+384 hal, 14,8 cm x 21 cm

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI i

SAMBUTAN DEKAN FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. v

KATA PENGANTAR

Prof. Dr. Sumartono, MS. viii

KATA PENGANTAR

Sjamsiar Sjamsuddin.. ix

BAB 1 KORUPSI DAN POLITIK ANGGARAN 1

Anggaran Birokrasi di Provinsi DKI Jakarta : Antara Remunerasi TKD Dinamis dengan Kinerja Birokrasi

Bambang Suprijadi.. 3

Paradoks Anggaran Inkremental Melalui Kebijakan Rekening Satu Pintu

Erdi 13

Perilaku Birokrasi dalam Korupsi

Mardiyono 21

Strategi Pencegahan Tindak Pidana Korupsi dalam Islam

Masruchin Rubai... 55

Euro : Alternatif Pengganti Dolar As di Masa Depan

R. Sedjawidada 69

BAB 2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK 79

Pengaruh Peningkatan SDM Aparatur Pemerintah terhadap Kualitas Pelayanan KTP di Kecamatan Batumarmar Kabupaten Pamekasan

Cahyo Sasmito 81

Kompetensi Sosial Kultural dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Erna Erawati 95

A Model for Performance Evaluation System on the State Organization and the Civil Servants in the Regional Employment Board (BKD) of South Sulawesi, Indonesia
Baharuddin, Sangkala, Hamsinah 107

Implikasi Insentif Tunjangan Kinerja Daerah pada Peningkatan Kinerja Pegawai dan Keberhasilan Pemerintah Provinsi Gorontalo
Jusdin Puluhulawa 117

Pelatihan Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Posisi Tawar Terhadap Kesempatan Kerja di Pasar Global
Sularno 139

BAB 3 PEMERINTAHAN DAERAH 153

Kualitas Manajemen Pelayanan Publik dalam Dimensi Pemerintahan dan Bisnis
Bambang Supriyono 155

Mewujudkan Inovasi Pemda ataukah Pemda yang Inovatif?
Irwan Noor 175

Implementasi Kebijakan Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Indonesia dalam Perspektif Elemen Dasar Pemerintahan Daerah
Kausar AS 189

Tertib Regulasi dalam Pembentukan Produk Hukum Daerah
Zudan Arif Fakrulloh 199

BAB 4 ADMINISTRASI PUBLIK KONTEMPORER 239

Sekilas Penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia
Asmaji Darmawi 241

Perkembangan Penelitian Manajemen Sistem Informasi Bisnis Ditinjau dari Aspek Perilaku
Endang Siti Astuti 247

Modernisasi Administrasi Publik untuk Peningkatan Daya Saing
Fadel Muhammad 259

Rekonstruksi Kompetensi Birokrasi Publik dalam Penyelenggaraan Pelayanan Kebencanaan
Praptining Sukowati....................263

BAB 5 PEMBANGUNAN....................277

Desain Evaluasi Implementasi Manajemen Strategik pada Pembangunan Kabupaten dan Kota di Indonesia
Bambang Suprijadi....................279

Kerjasama antara Antropologi dan Psikiatri dalam Membangun Kesehatan Jiwa Masyarakat
Meutia Farida Hatta Swasono....................299

Mengendalikan Hasrat, Menunda Nikmat: Sebuah Teologi Pembangunan
Soesilo Zauhar....................329

Bambu Konstruksi untuk Rakyat
Sri Murni Dewi....................337

Menghalau Gas Rumah Kaca melalui Unit Gas Bio Ternak
Mochammad Junus....................349

Dokter: Antara Profesi, Kejujuran, Hati Nurani, dan Ibadah Sebuah Renungan
Poeranto YS.....................363

Minimum Amount of Calories Needed to Elicit the Vestibulo-Ocular Reflex in Normal Human Subjects
R.Sedjawidada....................367

BIODATA EDITOR DAN KONTRIBUTOR....................377

SAMBUTAN DEKAN
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Puji syukur saya haturkan ke hadirat Alloh SWT karena dengan rahmat dan ridha-Nya, saya mendapatkan kesempatan untuk menuliskan beberapa patah kata dalam Festschrift untuk Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin.

Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin merupakan salah satu guru besar dengan dedikasi yang tinggi. Saya tidak bisa melupakan kapan beliau dilahirkan? Karena beliau dilahirkan tepat pada hari di mana Presiden Republik Indonesia yang pertama Ir. Soekarno memproklamasikan kemerdekaan Negara Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945. Mungkin karena hal tersebut yang mengakibatkan beliau merupakan sosok yang memiliki kemampuan spesial selama mengabdi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Salah satu karakteristik yang melekat pada beliau adalah tingkat kedisiplinannya yang sangat tinggi. Selama mengabdi sejak tahun 1974 beliau selalu datang tepat waktu baik saat mengajar di kelas maupun pada saat menjalankan kehidupan sehari-hari di luar kampus.

Beliau juga sangat aktif dan konsen pada isu-isu Korupsi. Di usianya yang tidak lagi muda, beliau aktif mengikuti seminar-seminar tentang upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi baik nasional maupun internasional. Korupsi merupakan kejahatan yang digolongkan sebagai kejahatan yang luar biasa (*extra ordinary crime*) yang akan merusak sendi-sendi kehidupan bernegara. Oleh karena itu, kehadiran Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin telah memberikan sumbangsih yang sangat besar dalam membantu memberikan pemikiran-pemikiran dalam mencegah dan memberantas tindak pidana korupsi.

Bahkan, di usianya yang sudah 70 tahun, beliau masih aktif di berbagai organisasi baik di dalam maupun di luar kampus. Ketegasannya dalam masalah korupsi telah membawa Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin

menjadi redaktur jurnal anti korupsi Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Selain itu, beliau juga tergabung dalam Perempuan Anti Korupsi. Di tengah-tengah mobilitasnya yang tinggi, beliau juga masih dapat mengelola Pusat Kajian Anti Korupsi (PKAK) Universitas Brawjaya hingga saat ini.

Selama mengabdi di Fakultas ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, beliau sudah memberikan kesan yang mendalam baik bagi kami sebagai kolega maupun bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Beliau telah memberikan sumbangan-sumbangan pemikiran baik dalam membantu mengembangkan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya maupun dalam penyelenggaraan negara. Spiritnya telah menginspirasi kami untuk terus berkarya tanpa mengenal batas usia. Oleh karena itu, terakhir kali saya ingin mengucapkan terima kasih banyak atas apa yang telah diberikan baik kepada saya sebagai kolega, organisasi, maupun bangsa dan negara. Semoga beliau senantiasa dianugerahi kesehatan sehingga tetap bisa berkarya untuk bangsa dan negara.

Dekan FIA UB,

Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena dengan rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya maka buku *Antologi Administrsi Publik dan Pembangunan : Festschrift untuk Sjamsiar Sjamsuddin* ini dapat diterbitkan. Kita sangat berharap buku ini dapat berguna dalam rangka menambah wawasan serta pengetahuan kita mengenai persoalan publik dalam kacamata Ilmu Administrasi.

Pembahasan mengenai permasalahan publik selalu menarik dan tidak ada habis-habisnya. Seiring dinamika kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa maka urusan publik telah bergerak semakin kompleks. Dalam politik anggaran misalnya, telah terjadi proses tawar-menawar (*bargaining*) antar aktor pembuat kebijakan, penyelewengkan keuangan negara dan tindak korupsi di berbagai lini birokrasi pemerintahan. Pada sisi lain agenda menata birokrasi apabila tanpa diiringi penataan manajemen sumberdaya manusia di sektor publik, niscaya perubahan apapun yang dilakukan tidak akan meningkatkan kinerja yang berarti.

Sementara itu, di era desentralisasi, para administrator dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif. Dalam penyusunan agenda pembangunan di daerah setiap kebijakan yang keluar merupakan hasil *assessment* dari masalah publik, apakah suatu isu publik layak diangkat menjadi agenda pemerintah daerah. Publik saat ini sangat menaruh harapan yang besar kepada para administrator seperti harapan agar para administrator publik memberikan pelayanan yang baik kepadanya (*good public service*)

Masih banyak hal menarik yang disampaikan dalam buku ini. Sebagian besar kajian adalah hasil penelitian para kontributor yang menyelesaikan studinya di Fakultas Ilmu Adminitrasi Universitas Brawijaya. Atas kontribusi tersebut, saya menyampaikan apresiasi dan mengucapkan terima kasih kepada para penulis. Mudah-mudahan kita dapat memberikan yang terbaik bagi kemajuan studi ilmu administrasi publik berupa gagasan-gagasan segar yang mendukung kesiapan bangsa

dan negara dalam menghadapi ketatnya persaingan di era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dan ancaman krisis global.

Guru Besar Ilmu Administrasi Publik
FIA UB

Prof. Dr. Sumartono, MS.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap syukur ke hadhirat Allah SWT, sampailah juga kepada tujuan menerbitkan buku ini, yang berisi artikel-artikel dari para sahabat, kolega, anak bimbingan, dan saudara ipar, dari Indonesia timur, tengah, barat, juga dari Malang sendiri. Tiada cukup ucapan terima kasih, hanya Allah SWT yang senantiasa mampu membalas kebaikan, kepedulian, perhatian, kebijakan berkenan menulis artikel yang dirangkai dalam beberapa bagian ini.

Dalam acara purna tugas ini, atau 41 *Amazing Years Tribute to* Sjamsiar Sjamsuddin (diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil pada bulan Desember tahun 1974), merupakan pengabdian kepada bangsa dan negara, yang sebenarnya saya menjadi asisten luar biasa dari Drs. S.Pamudji, M.PA (alamarhum) mulai tahun 1968, jadi sudah 47 tahun lamanya. Mata kuliah yang pertama ditugaskan kepada saya adalah Pengantar Ilmu Administrasi Negara, dengan 10 buku wajib bahasa Inggris, dan 10 buku wajib bahasa Indonesia.

Sejak tahun 2010 saya menelusuri pengembangan dan pemikiran Ilmu Administrasi Negara secara internasional dengan mengikuti Kongres IIAS (International Institute of Administrative Science) dan IASIA (International Association School Institute of Administration, di Nusa Dua Bali). Kemudian pada tahun 2011 mengikuti kongres yang sama tetapi dengan tema yang berbeda di Lousanne, tahun 2012 mengikuti juga Kongres IASIA di Bangkok, yang menjadi tuan rumah adalah NIDA (National Institute of Development Administration) dengan tema Challenge for Local Governance and Development in the 21st Century, pada tanggal 16 sampai 21 Juli 2012.

Pada tanggal 1 sampai 6 Juni 2013, kami mengikuti Kongres IIAS dan IASIA di Manama, Bahrain. Yang menjadi tuan rumah adalah BIPA (Bahrain Institute of Public Administration). Dan terakhir, pada tahun 2014, mengikuti kongres di Ifrane, Morocco. Yang menjadi tuan rumah adalah Universitas al-Khawayn. Pada tahun 2015, karena alasan keluarga, dan bertepatan Bulan Suci Ramadhan, kami tidak dapat hadir di Paris.

Kecintaan terhadap Fakultas Ilmu Administrasi dan Ilmu Administrasi sendiri, menyebabkan saya merasa tidak pernah puas untuk menimba ilmu dan mengamalkannya kepada almamater, dengan upaya menulis buku-buku seperti Pengantar Ilmu Administrasi Publik, Dasar-Dasar dan Teori Administrasi Publik, Administrasi Pemerintahan Lokal, Etika Birokrasi & Akuntabilitas Sektor Publik, Kepemerintahan & Kemitraan, Hukum Administrasi Negara (jilid 1-2), Penegakan Hukum Administrasi Negara.

Ketika saya menjadi Ketua Pusat Kajian Anti Korupsi tahun 2010, perhatian dan upaya kegiatan kami lebih mengerucut yaitu berkaitan dengan pemberantasan dan korupsi. Beberapa kegiatan yang sudah dilakukan adalah antara lain pengabdian masyarakat, berupa penyuluhan tentang regulasi anti korupsi di kelurahan Mojolangu, Kota Malang pada tanggal 8 Januari 2014. Untuk kegiatan penelitian diantaranya Pemberantasan Korupsi dalam Perspektif Manajemen Strategi Sektor Publik (upaya pencegahan korupsi melalui reformasi birokrasi di Kota Malang) tahun 2013. Eksaminasi Publik Tindak Pidana Korupsi yang dimediasi KPK RI, pendanaan dari MSI-USAID (April-September 2015), *Training of Trainers* (TOT) saya perempuan anti korupsi, yang didanai Australia Indonesia Partnership for Justice (AIPJ) yang diselenggarakan di Guest House Universitas Brawijaya, pada tanggal 26 sampai 28 Agustus 2015. Dan banyak kegiatan saya lainnya, seperti tertulis di CV.

Semoga usaha baik ini bermanfaat untuk semua pihak. Tidak lupa ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan buku ini. Tiada gading yang tak retak, mohon maaf dan kritik apabila ada kekurangan dalam penyusunan buku ini.

Salam,

Sjamsiar Sjamsuddin

BAB 1

KORUPSI DAN POLITIK ANGGARAN

ANGGARAN BIROKRASI DI PROVINSI DKI JAKARTA : ANTARA REMUNERASI TKD DINAMIS DENGAN KINERJA BIROKRASI

Bambang Suprijadi

Pendahuluan

Tanggal 4 Desember 2014, Gubernur DKI Jakarta, Basuki Tjahaja Purnama, mengeluarkan pernyataan akan menaikkan gaji pegawai negeri sipil DKI Jakarta pada tahun 2015 menjadi minimal Rp 12 juta. Ada beberapa alasan yang dikemukakannya sebagai *rationale* kebijakan tersebut. Pertama, untuk memangkas korupsi di kalangan PNS. Hal ini berangkat dari asumsi bahwa dengan tingginya gaji tersebut maka diharapkan PNS tidak perlu lagi melakukan korupsi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kedua, untuk memaksimalkan kinerja PNS, dimana PNS akan mendapat tunjangan kinerja daerah berdasarkan prestasinya. Kedua alasan ini sekaligus menjadi tujuan peningkatan jumlah remunerasi birokrasi bagi PNS DKI Jakarta. Remunerasi di DKI Jakarta sendiri bukanlah hal yang baru karena telah diterapkan sejak 2010. Namun peningkatan jumlah remunerasi pada tahun 2015 ini akan diikuti dengan perubahan sistem insentif birokrasi.

Tulisan ini bermaksud untuk memaparkan kondisi anggaran birokrasi, perkembangan remunerasi, keuntungan dan kerugian adanya kebijakan baru ini serta langkah-langkah yang perlu diambil sebagai solusi agar tujuan kenaikan remunerasi ini dapat tercapai.

Anggaran Birokrasi

Di Indonesia, komponen gaji birokrasi tidak banyak mengalami perubahan antar pemerintahan. Meskipun berganti presiden, anggaran birokrasi kementerian/ lembaga di pemerintah pusat setiap tahunnya selalu naik (Prakarsa, n.d.). Hal ini dapat dilihat dari arah kebijakan anggaran menurut periodisasi Presiden. Sebagai contoh, tidak ada perbedaan kebijakan anggaran yang signifikan pada masa Presiden Megawati Soekarnoputri hingga Presiden Susilo Bambang Yudhoyono.

Hanya ada sedikit perbedaan. Pada sektor pendidikan dan kesehatan, Presiden SBY relatif lebih tinggi 2%. Namun sebaliknya, di sektor aparatur pemerintah, Presiden Megawati memiliki rasio yang lebih rendah 2 %.

Terdapat kecenderungan birokrasi untuk mempertahankan alokasi anggaran yang dimilikinya. Bahkan jika memungkinkan, akan terus ditambah. Persoalannya, meskipun alokasi anggaran untuk birokrasi cukup dominan dalam struktur anggaran, namun kinerja aparatur pemerintah tidak cukup memuaskan. Data menunjukkan bahwa peningkatan penghasilan PNS tidak serta merta mendorong pegawai negeri untuk meningkatkan serta mengoptimalkan kinerjanya.

Insentif Birokrasi

Salah satu penyebab birokrasi bisa bekerja optimal adalah insentif (*allowance*). Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan (1984), insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena prestasi yang berbeda. Artinya, beberapa orang dengan jabatan yang sama akan menerima insentif yang berbeda jika prestasinya memang berbeda. Insentif adalah dorongan finansial yang diberikan kepada pegawai atas prestasi pegawai. Insentif merupakan sejumlah uang yang ditambahkan pada gaji pokok (*base salary*) pegawai.

Sejalan dengan itu, menurut Pangabean (2002), insentif merupakan kompensasi yang mengaitkan antara gaji dengan produktivitas. Insentif adalah bentuk penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi, yaitu yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditetapkan.

Dalam birokrasi, insentif dikenal dengan nama tunjangan kinerja (*pay for performance*). Ini merupakan lawan dari tunjangan jabatan (*pay as entitlement*). Tunjangan kinerja diberikan atas dasar prestasi, sedangkan tunjangan jabatan diberikan karena jabatan yang melekat (Wahyudi Kumorotomo, 2013)

Insentif merupakan cara untuk meningkatkan kinerja pegawai. Mengacu pada beberapa studi yang dilakukan, terbukti ada korelasi yang positif antara remunerasi dengan kepuasan kerja. Studi di Kementerian

Keuangan menunjukkan bahwa pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja mencapai 67,3%. Sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar remunerasi (Darul Aulia, 2013). Salah satu daerah yang telah menerapkan konsep tunjangan kinerja adalah DKI Jakarta, dimana propinsi ini memberikan tunjangan kinerja daerah (TKD) sejak Februari 2010.

Tunjangan Kinerja di Jakarta Tahun 2010

Pada mulanya, TKD dilaksanakan berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 215 /2009 pada era Gubernur Fauzie Bowo. TKD ini diterapkan karena ingin mereplikasi konsep TKD di provinsi Gorontalo yang dianggap sukses. TKD merupakan pengganti honoraroium, tunjangan peningkatan pendapatan, tunjangan kesra, serta tunjangan insidentil lainnya.

TKD diberikan berdasarkan peringkat (*grade*) jabatan yang menjadi dasar berapa besarnya tunjangan (Wahyudi Kumorotomo, 2013). Pemerintah provinsi DKI Jakarta menerapkan skema TKD dengan membagi ke dalam 20 *grade*. Pada *level* terendah, besar TKD adalah Rp 2,9 juta. Sedangkan pada tingkat teratas, angka tunjangannya mencapai Rp 50 juta per bulan.

Sebagai ilustrasi, seorang CPNS akan mendapat TKD sebesar Rp 1,75 juta, Kepala Puskesmas dan Kepala Sekolah memiliki TKD sebesar Rp 3,15 juta. Sedangkan Deputi Gubernur memiliki TKD mencapai Rp 35 juta. Terdapat pula TKD untuk jabatan khusus, misalnya, PNS di kepulauan seribu, PNS Dinas Pemadam Kebakaran, dan programmer di Dinas Komunikasi, Informasi dan Kehumasan akan mendapat TKD sebesar Rp 1 juta. Sedangkan jabatan fungsional tertentu selain guru dan kesehatan akan mendapat TKD sebesar Rp 2 juta.

Kenaikan Tunjangan Kinerja di Jakarta Tahun 2015

Gubernur Provinsi DKI Jakarta, Basuki Tjahaja Purnama, pada tahun 2015 menaikkan remunerasi PNS di wilayahnya. Remunerasi tersebut termasuk gaji pokok, tunjangan jabatan, dan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD). TKD DKI Jakarta adalah satu-satunya sumber penghasilan PNS diluar gaji, tunjangan yang melekat pada Gaji. Khusus pejabat struktural seperti lurah atau kepala dinas, tunjangannya ditambah lagi

dengan tunjangan transportasi. Aturan TKD ini didasarkan pada Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 207 Tahun 2014.

TKD terdiri dari TKD statis dan TKD dinamis. TKD Statis adalah tunjangan yang diberikan berdasarkan penilaian kehadiran. Sedangkan TKD Dinamis adalah tunjangan yang diberikan berdasarkan penilaian prestasi kerja. Besaran TKD Dinamis diperoleh dari hasil akumulasi poin (jumlah penilaian capaian kinerja bulanan dan perilaku) dikalikan dengan nilai poin (besaran rupiah untuk setiap poin).

Penilaian kinerja ini menghubungkan antara TUPOKSI (tugas pokok dan fungsi), rencana kontrak kinerja, kegiatan APBD dan operasional, aktivitas harian dan kinerja tahunan pegawai (Pemprov DKI Jakarta, 2015). Variabel yang dinilai adalah aktivitas umum, aktivitas utama, aktivitas keuangan, serta perilaku. Jika kinerja seorang pegawai sama atau di bawah 75% standard, maka uang kinerja tetap akan didapat namun tidak mendapat kenaikan pangkat. Jika kinerjanya sama atau dibawah 50%, maka yang bersangkutan tidak akan mendapat baik kenaikan pangkat maupun uang kinerja.

Kenaikan remunerasi tahun 2015 ini cukup besar. *Take home pay* pejabat struktural seperti lurah kini menjadi Rp 33,73 juta. Kenaikan tersebut jika dibanding tahun 2014 adalah sekitar Rp 7 juta, yakni naik dari Rp 13 juta menjadi Rp 20 juta. Rinciannya yaitu gaji pokok Rp 2,08 juta, tunjangan jabatan Rp 1,48 juta, TKD statis Rp 13,08 juta, TKD dinamis Rp 13,08 juta, serta tunjangan transportasi Rp 4 juta ("Beri Gaji...", 2015).

Pejabat struktural di atas Lurah, yaitu Camat mengalami kenaikan lebih besar lagi yaitu Rp 20 juta. Tahun 2015, Camat mendapatkan total penghasilan Rp 44,28 juta. Rinciannya yaitu gaji pokok Rp 3,06 juta, tunjangan jabatan Rp 1,26 juta, TKD statis Rp 19 juta, TKD dinamis Rp 19 juta, dan tunjangan transportasi Rp 6,5 juta ("Beri Gaji ...", 2015)..

Pejabat di atasnya lagi, yaitu Walikota administratif mendapat penghasilan per bulan sebesar Rp 75,64 juta. Rinciannya yaitu gaji pokoknya Rp 3,54 juta, tunjangan jabatan Rp 3,25 juta, TKD statis Rp

29,92 juta, TKD dinamis Rp 29,92 juta, dan tunjangan transportasi sebesar Rp 9 juta ("Beri Gaji ...", 2015)..

Pejabat struktural lainnya juga tidak kalah tinggi. *Take home pay* yang diterima pejabat setingkat kepala biro, kepala dinas, dan kepala badan pada tahun 2015 besarannya meningkat antara 30 hingga 40 juta Rupiah dibanding tahun 2014.

Kepala Biro mendapat penghasilan sebesar Rp 70,36 juta dengan rincian gaji pokok Rp 3,54 juta, tunjangan jabatan Rp 2,02 juta, TKD statis Rp 27,9 juta, TKD dinamis Rp 27,9 juta dan tunjangan transportasi sebesar Rp 9 juta. Kepala Dinas mendapat penghasilan Rp 75,64 juta dengan rincian gaji pokok Rp 3,54 juta, tunjangan jabatan Rp 3,25 juta, TKD statis Rp 29,92 juta, TKD dinamis Rp 29,92 juta, dan tunjangan transportasi sebesar Rp 9 juta. Sedangkan Kepala Badan mendapat total Rp 78,70 juta, dengan rincian gaji pokok Rp 3,54 juta, tunjangan jabatan Rp 3,25 juta, TKD statis Rp 31,45 juta, TKD dinamis Rp 31,45 juta dan tunjangan transportasi Rp 9 juta ("Beri Gaji ...", 2015).

Penghematan Anggaran

Sepintas, jumlah kenaikannya ini fantastis. Namun, sebenarnya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta justru menghemat anggaran birokrasi. Mengapa demikian? Karena TKD Dinamis adalah pengalihan dari anggaran honorarium. Sebelumnya, setiap kegiatan selalu mengalokasikan adanya anggaran honorarium bagi PNS. Saat ini semua anggaran honorarium ini dihapuskan dan diubah menjadi TKD dinamis.

Meskipun jumlah honor per item kegiatan itu tidak besar, namun karena banyaknya kegiatan yang ada, maka jumlahnya pun menjadi besar. Namun jumlah kegiatan itu tidak merata pada seluruh SKPD. Sehingga muncul istilah SKPD "basah" dan SKPD "kering".

Jika sebelumnya anggaran birokrasi mencapai angka 40 persen dari APBD, kini, dengan konsep TKD Dinamis, angkanya tinggal 24 persen. Itu pun jika semua PNS mendapat TKD secara maksimal. Jika tidak, maka lebih banyak lagi uang yang akan bisa dihemat. PNS hanya akan mendapat TKD dinamis secara maksimal jika mengisi lembar kinerja

harian dan kinerjanya memenuhi ketentuan. Mereka yang malas, tentu tidak akan mendapat TKD secara maksimal.

Keuntungan dan Kerugian

Sistem yang baru ini, yaitu TKD Dinamis, membawa keuntungan namun juga kerugian. Beberapa keuntungan yang didapatkan dengan adanya TKD ini, diantaranya adalah:

1. Pemerintah provinsi bisa menghemat anggaran birokrasi yang mencapai 16 persen dari APBD.
2. Adanya keseimbangan remunerasi antar SKPD. Jika sebelumnya dikenal SKPD "basah" (yaitu SKPD yang memiliki banyak kegiatan dan program kerja) dan SKPD "kering" (yang memiliki sedikit proyek), maka saat ini istilah tersebut akan terhapus. Semua PNS, akan mendapat TKD Dinamis, tidak peduli seberapa banyak proyek yang ada di SKPD itu.
3. Terdapat peningkatan kinerja pegawai. PNS hanya akan mendapat TKD dinamis jika kinerjanya baik. Padahal TKD dinamis ini nilainya 6 hingga 9 kali lipat gaji pokok. Jika hanya mengandalkan gaji pokok saja, penghasilannya akan menjadi sangat minim.

Meskipun banyak keuntungannya, namun terdapat kerugian yang ditimbulkan dengan penerapan sistem tersebut, khususnya bagi SKPD yang selama ini dianggap "basah". Beberapa kerugian yang mungkin muncul adalah sebagai berikut:

1. Terjadi ketidakseimbangan beban kerja antar SKPD. SKPD yang selama ini mengelola banyak kegiatan yang otomatis memiliki beban kerja lebih berat, akan mendapat TKD dinamis yang sama dengan SKPD yang mempunyai kegiatan lebih sedikit. Ini membuat PNS cenderung mencari SKPD yang minim kegiatan dikarenakan jam kerjanya sama sehingga besaran TKDnya juga akan sama. Hal ini rawan menimbulkan kecemburuan dan sekaligus kemerosotan moral di SKPD yang kaya aktifitas kerja.
2. PNS yang selama ini mendapat honor kegiatan yang tinggi, akan mengalami penurunan secara drastis. Hal ini dapat diketahui karena sebelumnya honor itu mencapai 40% dari APBD dan

memusat di SKPD tertentu. Saat ini, total TKD hanya 24% APBD dan dibagi merata ke semua PNS di semua SKPD sesuai jabatannya. Bagi sebagian PNS, utamanya di SKPD "basah", penghasilannya akan merosot hingga sepertiga bahkan lebih dari penghasilan awal.

Solusi dan Antisipasi

Berdasarkan elaborasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keuntungan TKD Dinamis itu cukup besar. Namun juga tetap memiliki kerugian. Sebagai bentuk solusi untuk meminimalisasi dampak negatif, maka ada beberapa langkah yang dapat ditempuh.

Pertama, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu mempertimbangkan reorganisasi SKPD dan *job description* pegawai. Jangan sampai terdapat pegawai pada level yang sama namun beban kerjanya tidak seimbang antar SKPD. Mengikuti prinsip Dov Elizur (1991), maka tidak boleh ada beban kerja pegawai satu level yang tidak seimbang. Dikarenakan besaran TKD dinamis itu sama antar SKPD, maka besar beban pegawai pun juga harus seimbang

Kedua, jika tidak mampu menyeimbangkan beban kerja, maka harus ditambahkan satu jenis tunjangan lagi, yaitu tunjangan resiko kerja (Dov Elizur, 1991). SKPD yang memilih beban kerja dan resiko yang lebih besar, maka PNS yang bertanggung jawab pada beban kerja tersebut diberikan tunjangan khusus sesuai level resiko yang dihadapinya.

Ketiga, untuk mengantisipasi penurunan penghasilan di SKPD "basah", maka harus ada kontrol yang ketat agar tidak menimbulkan penurunan honor. Dikhawatirkan, akibat penurunan honor ini, PNS lalu mencari kompensasi dengan melakukan pungutan liar atau potongan nilai proyek. Terkait hal ini, salah satu metode pengelolaan dan pengawasan anggaran yang efektif meminimalisir penyimpangan adalah melalui pelaksanaan e-budgeting. Untuk menjaga efektivitas pelaksanaan e-budgeting ini, maka jika ada institusi pemerintah yang tidak mau melaksanakan e-budgeting harus diberi sanksi tegas.

Keempat, harus disadari bahwa insentif tidaklah hanya masalah finansial saja, namun ada juga insentif non finansial (Manullang, 2004). Ada dua elemen utama dari insentif non finansial, yaitu keadaan pekerjaan dan sikap pimpinan. Perlu ada kondisi kerja yang kondusif dan memuaskan, yang meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas dan rekan kerja. Sedangkan sikap pimpinan juga menentukan optimalisai kinerja pegawai. Harus juga ada perhatian pimpinan terhadap jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, hiburan, dan hubungan dengan atasan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa konsep sistem TKD dinamis DKI Jakarta di tahun 2015 ini lebih baik dibanding dengan konsep TKD di tahun 2010 karena lebih mengedepankan "*pay for peformance*" dibanding "*pay for entitlemen*".

Keuntungan terbesar dari sistem yang baru ini yaitu bahwa PNS dibayar berdasarkan kinerjanya sehingga akan memacu PNS untuk memberikan kinerja yang maksimal. Selain itu besaran TKD sangat signifikan dibanding dengan *salary base* atau gaji pokok. Sehingga tiap PNS akan mengalami kerugian besar jika kinerjanya buruk.

Di sisi lain, perlu diantisipasi kerugian yang dialami sebagian PNS di SKPD "basah" berupa pengurangan penghasilan. Demikian pula ketidakmerataan beban antar SKPD yang dapat menimbulkan kecemburuan antar PNS.

Kerugian yang mungkin muncul harus diantisipasi sehingga perlu dipertimbangkan beberapa opsi seperti reorganisasi SKPD, reformulasi *job description*, penambahan tunjangan resiko kerja, serta pengetatan pengawasan di SKPD yang banyak kegiatan.

Daftar Pustaka

Aulia, Darul (2013). Pengaruh Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja PNS yang Bertugas pada Sekretariat Dirjen Anggaran Kementrian